

# İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ: KONYA AYAKKABI SANAYİ İŞLETMELERİNDE BİR İNCELEME

**Mahmut Tekin<sup>1</sup>, Şenol Şahin<sup>2</sup>, Ömür Hakan Kuzu<sup>3</sup>, Mehmet Karahan<sup>4</sup>**

## Özet

İşletmelerin değişen küresel rekabet koşullarına uyum sağlayabilmeleri için ekonomilerde ve sektörlerde yaşanan krizleri yönetebilmeleri gereklidir. İşletmeler, krizlerdeki tehlikeleri fırsatlara dönüştürebilmek için sürekli ve planlı bir kriz yönetimi yaklaşımı geliştirebilmelidir. İşletme faaliyetlerinin sürdürülebilirliği, krize karşı eğitilmiş ve hazır olma ile yakından ilişkilidir. Bu noktadan hareketle çalışmada; ayakkabı sektörü içindeki işletmelerin karşılaştıkları krizlerin nedenleri, krizden kurtulma yolları, kriz süreci içinde oluşabilecek fırsatlar ve krizin etkileri konusundaki değerlendirmelerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda ülkemiz ayakkabı üretimi ve sanayisi hacminde ilk sıralarda yer alan Konya ayakkabı sanayi işletmelerine yönelik yapılan bir uygulama ile işletmelerin krize ilişkin görüşleri, krizin sektöre etkileri ve kriz yönetimi yaklaşımları tespit edilmeye çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kriz, Kriz Yönetimi, Ayakkabı Sanayi

## **Crisis Management in the Business: A Survey on Konya Footwear Industry Firms**

### Abstract

It is necessary for the business to manage the crisis in the economies and sectors for the purpose of adapting global competition conditions which are changing. Business, in order to convert to dangers into opportunities in the crisis, should build up a continual and planned crisis management approach. Sustainability of business operations is closely related to being educated and ready for the crisis. From this point, this study aims to research the assessments of the business about the causes of the crisis faced by footwear firms, the methods of recovering from crisis, the opportunities may occur in the crisis process and the effects of the crisis. In this context the firms' comments on the crisis, the effects of the crisis in the sector and crisis management approach has been tried to be determined with a survey to Konya footwear enterprises which is in the foremost place in footwear production and industry of the country.

**Key Words:** Crisis, Crisis Management, Footwear Industry

---

<sup>1</sup> Prof. Dr., Selçuk Üniversitesi, Konya, mahtekin@selcuk.edu.tr

<sup>2</sup> Öğretim Görevlisi, Selçuk Üniversitesi, Konya, ssahin@selcuk.edu.tr

<sup>3</sup> Öğretim Görevlisi, Selçuk Üniversitesi, Konya, ohkuzu@selcuk.edu.tr

<sup>4</sup> Öğretim Görevlisi, İnönü Üniversitesi, Malatya, mkarahan@inonu.edu.tr

## **Giriş**

Günümüz küresel rekabet ortamında bilgisayar ve iletişim teknolojilerine bağlı olarak yaşanan gelişmeler, ülke ekonomilerinin, sektörlerin ve işletmelerin birbirleriyle olan etkileşimlerini de kolaylaştırmıştır. Bu etkileşim olumlu yönlerde olabildiği gibi olumsuz yönlerde de kendini gösterebilmektedir. Bu bağlamda çevrede yaşananların etkileriyle işletmelerin kriz şeklinde nitelendirilebilecek durumlarla karşılaşması da kaçınılmaz olmaktadır.

İşletmelerin krizlerden etkilenme dereceleri farklı olmakla birlikte bu durum esasında krizle karşı karşıya kalan işletmelerin krizi yönetebilme becerileri ile de ilişkilendirebilir. Her bir krizin özellikleri ve süreçleri farklılık arz etse de genel anlamda krizlerin neden ve sonuçları hakkında genel bir yoruma ulaşma imkânı bulunmamaktadır. Ancak krizlerin değerlendirilmesinde ekonomik yapı içinde yer alan sektörlerin ve işletmelerin krize bakış açıları ve kriz anındaki tepkisel davranışlarının analiz edilmesi, gelişen diğer krizlerin değerlendirilmesine de katkılar sunabilmektedir. Bunun yanı sıra ülkemiz iktisat tarihinde yaşanan krizlere son yıllarda eklenen küresel kriz, krizlerin sektör bağlamında ayrı ayrı incelenmesi gerekliliğini de ortaya çıkarmıştır. Bu bağlamda yapılan araştırmada; ayakkabıcılık sektörünün krizlere duyarlı bir sektör olduğu öngörüsü ile sektör içindeki işletmelerin karşılaştıkları krizlerin nedenleri, krizden kurtulma yolları, kriz süreci içinde oluşabilecek fırsatlar ve krizin etkileri konusundaki değerlendirmelerinin incelenmesine gerek duyulmuştur.

Çalışma, temel olarak dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümünde kriz ve kriz yönetimi ile ilgili genel bilgilere yer verildikten sonra ikinci bölümde Türk ayakkabı sanayi ve sorunları hakkında bilgiler kısaca ele alınmıştır. Üçüncü bölümde de Konya ili ayakkabı sanayi işletmelerinin kriz ve kriz yönetimi konularındaki değerlendirmeleriyle ilgili bir inceleme – uygulama- yer almaktadır. Çalışmanın son bölümünde ise sonuç ve değerlendirmeler yer alarak sektördeki işletmeler ve yöneticilere araştırmanın bulgularına dayanılarak önerilerde bulunmaktadır.

### **1. Kriz Ve Kriz Yönetimi**

Küreselleşme sürecinde işletmelerin çevresindeki gelişim ve değişimlere göre hareket etmesi kaçınılmazdır. Bu değişim ve gelişimin takibinde işletmenin örgüt içindeki oluşumlarının da önemi bulunmaktadır. Ekonomilerdeki ve sektörlerdeki yaşanan değişimler, işletmeler açısından rekabet üstü yaklaşımları önemli kıldığı gibi belirsizlik ve risk ortamları gibi

olağanüstü durum analizlerinin de yapılmasını zorunlu hale getirmiştir. Nitekim günümüz işletmeleri olağan durumlardan ziyade olağanüstü durumlarla karşılaşmakta ve bunlarla mücadele etmek durumunda kalmaktadırlar (Akgemci, 2008: 429). Söz konusu olağanüstü durumlar anlamında işletme dünyasındaki gelişim ve değişimlerin takip edilememesi neticesi ise kriz süreci olarak tanımlanabilmektedir (Tağraf ve Aslan, 2003: 149).

Kriz, “Yanlış yönetildiğinde işletmeye, endüstriye ve ya işletme sahiplerine olumsuz etkiye bulunacak büyük bir tehdit ve öngörülemeyen bir olay olarak tanımlanabilmektedir (Coombs, 1999: 2). Krizin tanımı noktasında işletme yazınında birçok tanımlamaların olmasına karşın önceden sezilemeyen bir durum olan krizlerin, işletmenin faaliyetlerine devam etmesini tehdit ettiği, çözümü noktasında acil önlemlerin alınması gerektiği, aksi takdirde işletmenin dinamiklerini bozduğu ve nihayetinde işletme çalışanları üzerinde baskı ve stres yarattığı söylenebilir (Haşit, 2000: 9). Bu nedenle kriz kavramı, problem, risk, belirsizlik, çatışma, stres, gerilim ve kaos gibi kavramlarla yakından ilgili olabilmektedir (Tekin ve Zerenler, 2005: 8).

İşletmelerin krizle karşı karşıya gelmelerinde işletme içi faktörlerden ziyade, dış çevresel faktörler daha etkili olmaktadır (Tutar, 2000: 24). Günümüz işletmelerinin faaliyet gösterdiği çevreler ise küresel, karmaşık ve bütüncül çevrelerdir (Mitroff, 1994: 101). Bu nedenle de krizler; işletmedeki halkla ilişkiler yöneticileri tarafından rekabet ortamı gibi algılanıp, işletmeler krizin olumsuz etkilerini en aza indirmeye amacıyla stratejik tepkiler planlayabilir ve üretebilirler (Burnett, 1998: 487).

Her bir krizin kendine özgü nitelikleri olmakla birlikte kriz aşamaları aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir (Elsabbagh vd., 2004: 113):

1. Sinyal alma
2. Hazırlık ve önleme
3. Bastırma (engelleme) ve zararı azaltma
4. Düzeltme (toparlanma)
5. Öğrenme

Bu aşamaların sonunda yer alan öğrenme aşaması, krizlerde karar alma süreçleri bozulan işletmelerin krize karşı çözüm geliştirip krizleri avantaja dönüştürebilme konusu ile yakından ilgili olduğu gibi krizi yönetebilmenin de anahtarı durumundadır. Krizi yönetme anlamında bu

aşamalardan ilk ikisi; proaktif, üçüncü ve dördüncü aşamalar; reaktif, son aşama ise interaktif süreçler olarak tanımlanabilmektedir (Tağraf ve Arslan, 2003: 152).

Kriz yönetimi uygulamalarında kriz yöneticilerine fırsatlar getiren üç ana gelişimden söz edilebilmektedir. Bunlar, endüstri toplumundan kriz toplumuna doğru yaşanan dönüşüm, kahramanca kriz tepkilerinden kuşatmacı kriz tepkilerine doğru bir gelişim ve düzensiz (anlık) kriz yönetiminden sürekli kriz yönetimine doğru bir değişimdir (Hart vd., 2001: 182). Yaşanan bu gelişmeler ışığında kriz yönetiminde birçok yöntemler geliştirebilir. Ancak bütün bu araştırmalar, krizi besleyen çevresel koşulların tanımlanması ve nitelendirilmesiyle birlikte örgütlerin zayıf yönlerinin süreçsel gelişimine odaklanmalıdır (Roux-Dufort, 2007:112). Bunun yanı sıra kriz yönetiminde niteliksel ve niceliksel anlamda değişikliklerin olduğu ve yeni yaklaşımlardan da yararlanılması gerekliliği göz ardı edilmemelidir (Robert ve Lajtha, 2002: 181).

İşletme yazınında kriz yönetimi açısından krizi önlemeye yönelik stratejiler ve teknikler önerilmektedir. Bu stratejilerin özünde Çince krizin “tehlike ve fırsat” şeklinde iki kelimedede yazılmasından hareketle krizlerin işletmeleri başarıya götürecektir bir araç olarak algılanması gerektiği hususu yer almaktadır (Silver, 1990: 33). Bu başarının elde edilmesinde işletmelerin modern yönetim anlayışları içerisinde yer alan takım yönetimi ve çalışmalarının katkısı farklı yaklaşımların geliştirilebilmesi açısından zorunludur (Reid, 2000:17).

Değişen rekabet koşullarında işletmelerin modern ve ileri yönetim tekniklerini kullanmaları, bilişim teknolojilerine önem vermeleri, esnek yapılanmalar içinde yenilikçi olmaları, iç müşterilerine (çalışanlarına) önem veren bir yönetim anlayışı içinde müşteri merkezli olmaları gerektiği kaçınılmazdır. Bu bağlamda krizlerin bir süreç ve fırsat olarak algılanmasından hareketle yukarıdaki işletme yönetimi anlayışlarının kriz yönetiminde daha da önemli hale geldiği söylenebilir.

## **2. Kriz Yönetimi Açısından Türk Ayakkabı Sanayi**

Ayakkabı sektörü, sanayi kimliğini henüz tam anlamıyla kazanamamış, küçük atölye tipi üretim tazi ile yurt içi talebe yeterli, yerli girdilere dayalı ve ihracat potansiyeli bulunan bir sektör olarak tanımlanabilir (Özçörekçi, 1996: 17). Ayakkabı sektörü, ayakkabı üreticiler, bunlara girdi sağlayan yan sanayi işletmeleri ve ana üretici firmalara fason hizmet veren işletmelerden oluşmaktadır (Kılınç, 2007: 6).

Devlet Planlama Teşkilatı 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı göre; ülkemizdeki ayakkabı üreten işletmelerin %15'i tamamen makineleşmiş, %70'i yarı makineleşmiş ve %15'i de el aletleri ile üretim yapan işletmeler şeklindedir. Yılda 400-450 milyon çift ayakkabı üretim kapasitesine sahip sektörün bu potansiyelini kullanabildiği ve dünya ihracat payından yeterli payı aldığı söylenememektedir (Ege Bölgesi Sanayi Odası, [www.ebso.org.tr](http://www.ebso.org.tr), 2010). Nitekim 2005 yılı verilerine bakıldığında yılda yaklaşık 500 milyon çift üretim kapasitesine sahip sektörün kapasitesinin tamamını kullanamadığı, 2005 yılı tahmini rakamları ile bu kapasitenin yarısından aşağıda, 150 milyon çift ayakkabı rakamlarında seyrettiği görülmektedir.

Ayakkabı sektörünün sorunları ise Devlet Planlama Teşkilatının 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı Deri ve Deri Mamulleri Sanayi Özel İhtisas Komisyonu Raporu bilgileri ışığında şu şekilde özetlenebilir:

- Pazarlamaya yönelik bilimsel bir temelin olmaması nedeniyle sektörün ciddi bir pazarlama sorunu bulunmaktadır.
- Sektörün niteliklerine uygun eleman eksikliği başka sektörlerden eleman transferinin sorunu ile birlikte sektörde nitelikli çalışan sıkıntısına yol açmaktadır.
- Geçtiğimiz son 15 yıldaki gelişmeler neticesinde Rusya krizi ve Çin'den ithal edilen ucuz ayakkabılar sektörü son derece olumsuz etkilemiştir. (Bu durumun firmalara tetikleyici bir etki de bulunup, iç piyasaya daha kaliteli ve daha çeşitli ayakkabılar üretilmesine neden olduğu da belirtilmektedir (Yeni Konya Gazetesi, [www.yenikonya.com](http://www.yenikonya.com), 2010)
- Sektörün sermaye yapısı yetersiz olup, sektörün yerli ve yabancı yeni yatırımlar açısından cazibesi bulunmamaktadır.
- Ayakkabıcılık eğitimine yeterli kaynak ayrılmamakta bu konuda başta üniversiteler olmak üzere eğitim veren kurumlar yetersiz sayıda ve niteliktedir.
- İşletme yöneticilerinde yeterli ve modern işletmecilik bilgisi bulunmamaktadır.
- Üretim kapasitesi yüksek olan sektörün kapasite kullanım ve verimlilik oranları düşük, makine ve donanımları yetersizdir.
- Sektörde çoğunlukla çağdaş işletmecilik fonksiyonları yetersiz, kurumsallaşamamış ve yeterli büyüklükte olmayan firmalar yer almaktadır.
- İşletmelerin pazar ve pazarlama faaliyetleri konusunda ülke içinden hareket edilmiş hedef pazarlar içinde konumlanmak için organizasyon eksiklikleri bulunmaktadır.

- Reklam ve tanıtım gibi pazarlama faaliyetlerinde yetersiz olan sektör işletmelerinde tasarım ve moda noktasında da sıkıntılar bulunmaktadır.
- Sektör standartlarının gelişmesi için başta Avrupa ülkeleri olmak üzere yurt dışı piyasalarda ihracatının gelişmesi gereklidir.

Son olarak, sektördeki işletmelerin kendi içinden ve yurt dışı krizlerden etkilendiği söylenebilir. Sektörün arz potansiyelini yeterince kullanılabilmesi için, işletmeler tarafından teknoloji, kalite ve yenilik faaliyetlerine gereken önemin verilmesi gerekmektedir. İşletmeler böylelikle rekabet üstünlükleri elde edebilecekleri gibi emek yoğun yapısından gelen avantajlarını ihracat açısından fırsata dönüştürebileceklerdir (Devlet Planlama Teşkilatı, [www.dpt.gov.tr](http://www.dpt.gov.tr), 2010).

### **3. Konya Ayakkabı Sanayi İşletmelerinde Kriz Yönetimine Yönelik Bir İnceleme –Uygulama -**

Çalışmanın bu bölümünde krizin sektöre etkileri ve kriz çözüm önerileri alt başlıklarında Konya ilinde faaliyet gösteren ayakkabı sanayi işletmelerinin kriz yönetimlerine ışık tutacak bir alan araştırmasının kapsam ve yöntemi açıklandıktan sonra elde edilen bulgular değerlendirilmektedir.

#### **3.1. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi**

Araştırmada, Türkiye erkek ayakkabı talebinin yıllık yaklaşık %25'ini karşılayan Konya ayakkabı sanayi işletmelerinin krize ilişkin görüşleri, krizin sektöre etkileri ve kriz yönetimi yaklaşımları tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın evreni, Konya il merkezinde faaliyet gösteren irili ufaklı 600 ayakkabı sanayi işletmesinden, rastgele örnekleme yöntemiyle seçilen 102 küçük ve orta ölçekli işletmeden oluşmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak ilgili yazın ve geçmiş çalışmalar taranarak geliştirilen 40 soruluk bir anket kullanılmıştır. Ankette ayakkabı sanayi işletmelerinin demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik 9 soru, işletmelerin krize ilişkin görüşlerini belirlemek için 6 soru, krizin etkilerine ilişkin 25 soru sorulmuştur. Hazırlanan bu 25 soruluk ölçek, yapılan güvenilirlik çalışması sonucu güvenilir bulunmadığından (Alpha güvenirliliği 0.48) bunlardan 13 soru elenmiş ve kalan 12 soruya tekrar güvenilirlik testi uygulanmıştır. Bu 12 maddelik ölçeğin Alpha güvenirlilik testi

sonucu 0.65 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre uygulanan 12 soruluk ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir.

Anketlerden elde edilen veriler, bilgisayar ortamına aktarılarak bu verilerin SPSS paket programında, öncelikle frekans ve yüzdeleri hesaplanmıştır. Daha sonra, çeşitli istatistiksel analizleri yapılmıştır.

### 3.2. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirme

#### 3.2.1. Demografik Veriler (İşletmelerin Genel Özellikleri)

**Tablo 1:** İşletmelerin Demografik Özellikleri ile ilgili Bulgular

<b>Ankete cevap verenlerin unvanları</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Fabrika müdürü	47	46
Ürün yöneticisi	06	06
Ar-Ge yöneticisi	02	02
Bilgi işlem yöneticisi	04	04
Pazarlama yöneticisi	08	08
Yönetim kurulu üyesi	12	12
Diğer	23	22
<b>İşletme sahibinin yaş durumu</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
20-30	16	16
31-40	45	44
41-50	31	30
51-60	06	06
61 ve üstü	04	04
<b>Eğitim durumu</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
İlkokul	24	23
Ortaokul	32	31
Lise	18	18
Meslek lisesi	04	04
Yüksekokul	16	16

Fakülte	02	02
Yüksek lisans	06	06
<b>İşletmelerde çalışanların sayısı</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
1 ile 10 arası	31	30
11 ile 25 arası	32	31
26-40 arası	21	21
41-60 arası	13	13
61 ve üstü	05	05
<b>Kaç yıldır faaliyet göstermektediresiniz</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
0-2 yıl arası	02	02
3-5 yıl arası	09	09
6-8 Yıl arası	21	21
9-11 yıl arası	23	22
12 yıl ve üstü	47	46
<b>Pazar durumu</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Yalnızca yurtiçi	83	81
Yalnızca yurtdışı	03	03
Her ikisi	16	16
<b>Fikri mülkiyet hakkı</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Patent	16	16
Endüstriyel tasarım	00	00
Ticari marka	32	31
Telif hakkı	00	00
Hiç birisi yok	00	00
Cevap yok	54	53
<b>Kalite belgesi (ISO, TSE, vd.)</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Var	20	20
Yok	76	74
Başvuru yaptık bekliyoruz	06	06
<b>Ürün tasarımı nerede yapılıyor</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Kendi bünyemizde	55	54
Yurt içinden temin ediliyor	39	38
Yurt dışından temin ediliyor	06	06



Hepsi	02	02
<b>Toplam</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan 102 işletmeden ankete cevap verenlerin; %46(47)'si fabrika müdürü, %22(23)'si diğer, %12(12)'si yönetim kurulu üyesi, %8(8)'i pazarlama yöneticisi, %6(6)'sı ürün yöneticisi, %4(4)'ü bilgi işlem yöneticisi, %2(2)'si Ar-Ge yöneticisidir. Bu durum araştırmaya katılanların büyük kısmının (%78) üst ya da orta düzey yönetici olduğu şeklinde açıklanabilir.

Araştırmaya katılan işletme sahiplerinin yaş durumları; %44(45)'ü 31-40 yaş grubunda, %30(31)'u 41-50 yaş grubunda, %16(16)'sı 20-30 yaş grubundadır. Dolayısıyla araştırma kapsamındaki işletme sahiplerinin büyük çoğunluğunun (%74) orta yaş grubunda olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan işletmecilerin eğitim durumlarına bakıldığında; %31(32)'i ortaokul mezunu, %23(24)'ü ilkokul mezunu, %18(18)'i lise mezunu, %16(16)'sı yüksekokul mezunudur. Lisans ve üstü öğrenim görenlerin oranı ise sadece %8(8)'dir. Bu bağlamda araştırma kapsamındaki işletmecilerin büyük çoğunluğunun (%72) öğrenim durumunun yüksek öğrenimin altında olduğu söylenebilir. Ayrıca araştırmaya katılan işletmecilerin %4(4)'ünün meslek lisesi mezunu olması sektörün genel sorunlarından olan mesleki eğitim-öğretim kurumlarından eğitilmiş işgücü temini noktasındaki yetersizliği ile ilişkilendirebilir.

Araştırma yapılan işletmelerde; %31(32)'inin 11-25 arası çalışanı, %30(31)'unun 1-10 arası çalışanı, %21(21)'inin 26-40 arası çalışanı, %13(13)'ünün 41-60 arası çalışanı, %5(5)'inin ise 61 ve üstü sayıda çalışanı vardır. Bu noktada araştırma kapsamındaki işletmelerin tamamına yakınının (%95) -10 kişiden az çalışan sayısı olan işletmelerin mikro, 10 ile 50 kişi arası çalışan bulunan işletmelerin küçük işletme sayıldığı bilgisi ışığında (Tekin vd., 2009 :2)- mikro ve küçük işletmeler olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan işletmelerin; %46(47)'sı 12 yıl ve daha fazla süredir, %22(23)'si 9-11 yıl arası, %21(21)'i 6-8 yıl arası, %11(11)'i 0-5 yıl arası süreden beri faaliyet gösterdiklerini ifade etmişlerdir. Bu durum Konya ilinde faaliyet göstermekte olan ayakkabı sektörü işletmelerinin büyük çoğunluğunun (%89) en az beş yıldan fazla bir süredir faaliyet gösterdiğini bu nedenle de işletmelerin sektör deneyimlerinin olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmanın yapıldığı Konya ilinde faaliyet göstermekte olan ayakkabı sanayi işletmelerinin %81(83)'i yalnızca yurtiçi pazarlara hitap etmekte olduklarını, %3(3)'ü yalnızca yurt dışı

pazarlara, %16(16)'sı ise hem yurt içi, hem de yurtdışı pazarlara hitap ettiklerini belirtmişlerdir. Bu durum Konya ili ayakkabı sanayi işletmelerinin büyük çoğunlukla yurt içi piyasalara ürün pazarladığı şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmaya katılan 102 işletmenin; %31(31)'inin ticari markası, %16(16)'sının patent hakkı mevcuttur. %53(53)'ü ise bu soruya hiçbir cevap vermemiştir. Bu durum sektörün bilhassa Konya ili işletmelerinde yer alan markalaşma ve tasarım sorunuyla ilişkilendirilebilir.

Araştırmaya katılan 102 işletmeden; %74(76)'ü kalite belgesinin (ISO, TSE, vd.) bulunmadığını, %20(20)'si bulunduğunu ve %6(6)'sı ise kalite belgesi için başvuru yaptıklarını ve sonucunu beklediklerini ifade etmişlerdir. Bu durum sektörün genel sorunlarından olan modern işletme yönetim modelleri noktasındaki bilgi eksikliği sorunu ile izah edilebilir.

Konya ilinde faaliyet göstermekte olan ve araştırmaya katılan toplam 102 işletmenin; %54(55)'ü ürün tasarımlarını kendi bünyelerinde yaptıklarını, %38(39)'si yurt içinden temin ettiklerini, %6(6)'sı da yurt dışından temin ettiklerini ifade etmişlerdir. Bu durum yurtiçi pazarlara ve ülke içi müşteri isteklerine göre tasarım yapıldığı şeklinde yorumlanabilir.

### 3.2.2. İşletmelerin Krize İlişkin Görüşleri

**Tablo 2:** İşletmelerin Krize İlişkin Görüşleri

<b>Kriz nedeni</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Teknolojik yetersizlikler	04	04
Yasal değişiklikler	04	04
Yönetici yetersizliği	14	14
Örgütsel sorunlar	02	02
Planlama yetersizliği	12	12
Nakitle çalışma eğilimi	10	10
Kriz öncesi kredi almış olmak	26	25
Küresel piyasaların etkisi	30	29
<b>Krizden çıkış için alınması gerekli önlemler</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
İşletme yönetimini değiştirmek	03	03
Maliyeti düşürmek	57	56
Pazar geliştirmek	22	21

Ürün ve Pazar değiştirmek	10	10
Cevap yok	10	10
<b>Kriz döneminde uygulanan strateji</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
İhracata yönelme	24	23
Tedarikçi değiştirme	22	22
İthalata yönelme	07	07
Başka alıcılara yönelme	49	48
<b>Kriz döneminde satış karlılığında yaşanan düşüş oranı</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
% 0-20 düřtü	13	13
%21-40 düřtü	13	13
%41-60 düřtü	69	67
%61 ve üstü düřtü	07	07
<b>Kriz dönemi karşılıksız çek ve protestolu senetlerin satışlara oranı</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
% 0-20	15	15
%21-40	37	36
%41-60	30	29
%61 ve üstü	20	20
<b>Kriz döneminde en çok düşüş yaşanan piyasalar</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Yurt içi piyasada	75	73
Yurtdışı piyasada	05	05
Her ikisinde de	10	10
Hiçbirisinde	12	12
<b>Toplam</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

Araştırmada Konya ilinde faaliyet gösteren ve araştırmaya katılan 102 işletmeciye krize ilişkin 6 soru sorulmuş ve ilgili görüşleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Kriz nedenini işletmecilerin %29(30)'u küresel piyasaların etkisinden, %25(26)'i kriz öncesinde kredi almalarından, % 14(14)'ü yöneticilerin yetersizliğinden, %12(12)'si planlama yetersizliğinden kaynaklandığını düşündüklerini ifade etmişlerdir. Bu nokta, işletmelerde kriz yönetimi konusunda gerekli strateji ve tekniklerin iyi derecede geliştirilmediği şeklinde yorumlanabilir.

Krizden çıkış önlemleri olarak; %56(57)'sı maliyetlerin düşürülmesi gerektiğini, %21(22)'i pazar geliştirmek gerektiğini, %10(10)'u ürün ve pazar değiştirmek gerektiğini önermiştir. Bu durum sektörün genel sorunlarından olan ve ihracattaki rekabet için de dezavantaj teşkil eden maliyet yüksekliği sorunu ile ilişkilendirebilir.

İşletmeler, kriz dönemlerinde uyguladıkları stratejileri; %48(49)'i başka alıcılara yönelme, %23(24)'ü ihracata yönelme, %22(22)'si tedarikçi değiştirme, %7(7)'si ithalata yönelme olarak belirtmişlerdir. Bu nokta araştırma kapsamındaki işletmelerin krizleri fırsatlara dönüştürecek yeni girişim ve pazarlamalarda bulunabildikleri şeklinde yorumlanabilir.

Kriz döneminde yaşadıkları satış karlılığındaki düşüş oranları açısından işletmelerin; %67(69)'si işletme satış kârında %41-60 oranında bir düşüş yaşadığı, %13 (13)'ü, kârında %21-40 oranında bir düşüş yaşadığını belirtmiştir. Bu durum işletmelerin kriz dönemlerinde ciddi kâr kayıpları yaşadığı şeklinde görülebilir.

İşletmeler, kriz döneminde karşılaştıkları, karşılıksız çek ve protestolu senetlerin satışlara oranını; işletmelerin %36(37)'sı %21-40 oranında, %29(30)'u %41-60 oranında, %20(20)'si %61 ve üstü şeklinde belirtmişlerdir. Bu durum da işletmelerin kriz dönemlerinde finans yönetimlerinin bozulduğu şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmaya katılan işletmeciler, kriz döneminde en çok düşüş yaşanan piyasaların; %73(75)'ünün yurtiçi piyasalar, %5(5)'i yurtdışı piyasalar, %12(12)'si hiçbirinde, %10(10)'u ise her ikisinde gerçekleştiğini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda, son küresel finans krizinin yurt dışı kaynaklı olmasına rağmen, ildeki işletmelerin üretim ve ticaret faaliyetlerini çoğunlukla yurt içinde yapmalarından dolayı işletmecilerin kriz döneminde çoğunlukla yurt içi piyasalardan etkilendiği söylenebilir.

### **3.2.3. Krizin İşletmelere Etkisi**

Ölçeğimizdeki 25 maddenin Alpha güvenilirlik katsayısı 0.48 iken, Item-Total Statistics tablosundaki item-total Correlation sütunundaki her bir maddenin madde-test (toplam) korelasyon katsayılarından, korelasyon katsayısı 0.20'nin altına düşen 13 madde elenerek (bu katsayılar aynı zamanda madde ayırıcılık indisine eşittir) kalan 12 madde üzerinden güvenilirlik işlemleri yeniden uygulanmıştır. Kalan 12 madde için hesaplanan alpha katsayısı 0.65 bulunmuştur. Bu anlamda 12 maddeden oluşan nihai testimizin güvenilir olduğu belirtilebilir.

**Tablo 3: Krizin İşletmelere Etkileri**

<b>1.Kriz döneminde işletmenizin maddi zararı oldu mu?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Evet	42	41
Hayır	36	35
Kısmen	24	24
<b>2.Yeni ortaklık kurma ihtiyacı hissediyor musunuz?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Evet	15	15
Hayır	76	74
Kısmen	11	11
<b>3.Kriz ortamı size yeni yatırım şansı getirdi mi?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Evet	36	35
Hayır	60	59
Kısmen	06	06
<b>4.Kriz durumlarına önceden hazırlanmış bir kriz yönetim planınız ve kriz ekibiniz var mı?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Evet	20	20
Hayır	64	63
Kısmen	18	17
<b>5.Üretim maliyetlerinizde artış oldu mu?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Evet	57	56
Hayır	42	41
Kısmen	03	03
<b>6.Genel maliyetlerinizde bir artış oldu mu?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Evet	51	50
Hayır	46	45
Kısmen	05	05
<b>7.Herhangi bir banka ile finansman anlaşması yaptınız mı?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Evet	42	41
Hayır	58	57
Kısmen	02	02
<b>8.Kriz döneminde kapasite kullanım oranınızda azalma oldu</b>	<b>N</b>	<b>%</b>

<b>mu?</b>		
Evet	42	41
Hayır	42	41
Kısmen	18	18
<b>9.Ar-Ge harcamalarına kaynak ayıracak mısınız?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Evet	45	44
Hayır	53	52
Kısmen	04	04
<b>10.Krizden çıkmak için işçi çıkardınız mı?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Evet	18	18
Hayır	81	79
Kısmen	03	03
<b>11.Kriz döneminde yeni işçi aldınız mı?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Evet	48	47
Hayır	50	49
Kısmen	04	04
<b>12.Kriz sonrasında işletmenizde yeniden yapılanmaya gittiniz mi?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Evet	37	36
Hayır	57	56
Kısmen	08	08
<b>Toplam</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

Kriz döneminde işletmelerin %41(42)'inin maddi zararı olmuş, %35(36)'inin zararı olmamış, %24(24)'ünün ise kısmen maddi zararı olmuştur. Buna göre, araştırmaya katılan işletmelerin çoğunluğunun krizden etkilendiği ve maddi zarara uğradığı söylenebilir.

Araştırmaya katılanların; %74(76)'ü krizin etkisi sonucu yeni ortaklık kurma ihtiyacı hissetmediklerini, %15(15)'i yeni ortaklık kurma ihtiyacı duyduklarını, %11(11)'i ise kısmen ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılan işletmelerin büyük çoğunluğunun krizin etkisi sonucunda yeni ortaklıklar kurmayı düşünmedikleri, bu anlamda krizi kendi imkânlarıyla atlatarak kriz yönetiminde kullanılacak modern yönetim tekniklerinden olan dış kaynaklardan yararlanma düşüncelerinin bulunmadığı kanısı ile değerlendirilebilir.

Araştırmaya katılanların %59(60)'u kriz ortamının kendilerine yeni yatırım şansı getirdiğini, %35(36)'i getirmediğini, %6(6)'sı kısmen yatırım şansı getirdiğini belirtmiştir. Buna göre, işletmelerin yarısından fazlasının kriz dönemlerinde yeni faaliyetlere yönlenebildiği kanısına ulaşılabilir.

Araştırmaya katılanların %63(64)'ü kriz durumları için önceden hazırlanmış bir kriz yönetim planı ve kriz ekibi olmadığını, %20(20)'si olduğunu, %17(18)'si ise kısmen olduğunu belirtmişlerdir. Buna göre, işletmelerin kriz durumlarında kriz organizasyonlarının ve planlamalarının bulunmadığını böylelikle krizi yönetilebilir bir süreç olarak algılayamadıklarını söylemek mümkündür.

Araştırmaya katılanlardan %56(57)'sının kriz durumunda üretim maliyetlerinde artış olmuş, %41(42)'inde maliyet artışı olmamış ve %3(3)'ünde ise kısmen artış olmuştur. Bu durum, işletmelerin krizden kaynaklı maliyet artışı sorununa karşılık aldıkları önlemlere bağlı olarak yeni maliyet ve tedarikçi politikalarının oluşturulabildiği saptaması ile ilişkilendirebilir.

Araştırmaya katılan işletmelerin %50(51)'sinde kriz durumunda genel maliyetlerde bir artış olmuş, %45(46)'inde bir artış olmamış, %5(5)'inde ise kısmen bir artış olmuştur. Bu durumun üretim maliyetleri ile yakından ilgili olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan işletmelerin %57(58)'sinin herhangi bir banka ile finansman anlaşması yoktur. %41(42)'inin finansman anlaşması vardır. %2(2)'sinin ise kısmen vardır. Bu durum, ayakkabı sektöründeki firmaların küçük ve orta büyüklükte olmalarının gereği finansal kurumlarla ilişkilerinin yeterli düzeyde olmadığı saptaması ile izah edilebilir.

Araştırmaya katılan işletmelerin %41(42)'inde kriz döneminde kapasite kullanım oranında azalma olmuş, %41(42)'inde herhangi bir azalma olmamış, %18(18)'inde ise kısmen bir azalma olmuştur. Bu durumun da ayakkabı sektörünün düşük kapasite ile çalıştığı saptamasını destekleyici nitelikte bir sonuç olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan işletmelerin %52(53)'si Ar-Ge harcamalarına kaynak ayıramayacaklarını, %44(45)'ü kaynak ayıracaklarını, %4(4)'ü ise kısmen kaynak ayırabileceklerini ifade etmişlerdir. Buna göre, kriz yönetiminde önemli bir nokta olan işletmelerin Ar-Ge çalışmalarına yarısından fazla oranda önem vermedikleri belirtilebilir.

Araştırmaya katılan işletmelerin %79(81)'u krizden dolayı işçi çıkarmadıklarını, %18(18)'i işçi çıkardıklarını ve %3(3)'ü kısmen çıkardıklarını ifade etmişlerdir. Bu durum, işletmelerin aşağıdaki sonuçla beraberle değerlendirildiğinde sektörün nitelikli çalışanlara ihtiyaç duyduğu

bu nedenle de kriz dönemlerinde personel kaybı yaşamak istemediği düşüncesinde oldukları şeklinde değerlendirilebilir.

Araştırmaya katılan işletmelerin %49(50)'u kriz döneminde yeni işçi almadıklarını, %47(48)'si işçi aldıklarını, %4(4)'ü kısmen işçi aldıklarını ifade etmişlerdir.

Araştırmaya katılan işletmelerin %56(57)'sı kriz sonrasında işletmelerinde yeniden yapılanmaya gidilmediğini, %36(37)'sı gidildiğini ve %8(8)'i ise kısmen gidildiğini ifade etmiştir. Bu durumda işletmelerin yarısından fazlasında kriz dönemlerinde yenilikçi ve esnek yönetim modelleri anlamında kriz yönetim alternatiflerini değerlendiremedikleri söylenebilir.

#### **4. Sonuç ve Öneriler**

Konya ayakkabı sanayi işletmelerinin genel sorunlarından bazıları aşağıdaki gibi sayılabilir (Okka, 1996: 10):

- İldeki işletmelerin büyüme seyri içinde oldukları ancak söz konusu büyümede plan, hedef ve strateji gibi işletme yönetimi teknikleri konusunda yetersiz bilgi sahibi oluşları,
- Pazarın aşırı bölünmüşlüğü ve makine donanımının eski ve yetersiz oluşu,
- Nitelikli çalışan temini noktasında halen çözülememiş sorunların bulunuşu,
- Model ve tasarımlarda sıkıntıların yer alması,
- Profesyonel yönetim anlayışının bulunmayışı,
- Hizmet içi eğitim anlayışının yerleşmemiş oluşu,
- Finansman desteklerinden yararlanamayışları

Son olarak yukarıdaki sorunlara ek olarak Konya ayakkabı sanayi işletmelerinin söz konusu sorunları karşısında sektörün gerçek durumunu yansıtıcı verilerin bulunmayışı da belirtilebilir.

Araştırma kapsamındaki işletmelerin krizin nedenleri bağlamında genelde yurt içi pazarlara hitap etmelerine rağmen küresel krizden etkilenmeleri dışında kriz öncesi kredi alma, yönetici ve planlama yetersizliği gibi nedenler (%51) ileri sürdükleri görülmektedir. Bu noktada işletmelerin kriz yönetiminde strateji ve teknik geliştiremedikleri söylenebilir.



İşletmelerin krizden çıkış yöntemi olarak maliyet düşüklüğünü (%56) tercih etmeleri ise sektörün genel sorunlarından birisi olan maliyet yükseklği sorunu ile karşı karşıya kaldıklarının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Araştırmanın en önemli sonuçlarından olan işletmelerin kriz yönetim planlarının bulunmadığına (%63) dair verdikleri cevaplara göre, Konya ayakkabı sektörü işletmelerinin krizi yönetilebilir bir süreç olarak algılayamadıklarını söylemek mümkündür. İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanma, kalite yönetim modelleri noktasındaki yetersizlikleri ise işletme yönetimi açısından olumsuz saptamalar olarak görülebilir. Sektörün rekabetçi olabilmesi için işletmelerin orta büyüklükteki işletmeler haline gelmesi, kalitenin standartlaştırılması ve pazarlama finansman faaliyetleri konularında hem bilgilendirilmeye hem de çağdaş yönetim tekniklerini kullanmaya ihtiyacı bulunmaktadır. Bu bağlamda Konya ayakkabı sanayi işletmelerinin potansiyeli ve birikimi bulunmakla beraber işletmecilik ve kriz yönetimi konusundaki sorunları küçük işletmelerin sorunları ile örtüşmektedir.

Araştırma sonucunda geliştirebileceğimiz öneriler şu şekildedir:

- Konya Ayakkabı Sanayi işletmelerine yönetim, üretim, pazarlama, finansman ve insan kaynakları gibi temel işletme fonksiyonları konularında uzman akademisyen ve sektör temsilcileri tarafından eğitim ve seminerler organize edilebilir.
- İşletmelere yenilikçi ve ileri üretim - yönetim modelleri başta olmak üzere modern işletmecilik bilgisi noktasında eğitim seminerleri düzenlenebilir.
- İşletmelerin ve sektörün genel sorunlarını değerlendirmek için ildeki ticaret odası, ayakkabıcılar odası başta olmak üzere ilgili tüm kamusal ve sivil oluşumlarla üniversitenin işbirliği daha etkin hale getirilerek nitelikli çalışan ve enformasyon eksikliği gibi konularda işletmelere olumlu katkılar sağlanabilir.

## **Kaynakça**

- AKGEMCİ, Tahir; (2008), Stratejik Yönetim, Yenilenmiş 2. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- AKMAN, Vedat; (1998), Modern Dünyadaki En Büyük Ekonomik Kriz Asya Krizi Sonrası ve Muhtemel Etkileri, Rota Yayınları, İstanbul.
- BALTAŞ, Zuhâl; (2002), Krizde Fırsatları Görmek, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- BASTI, Eyüp; (2009), “2008 Global Financial Crisis and The Turkish Financial System”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18 (2), ss. 89-103.
- BATE, Nicholas; (2008), Krizde Ne Yapmalı: 2008-2009 Krizini Nasıl Aşabilirsiniz?, Optimist Yayınları, İstanbul.
- BOIN, Arjen; (2009), “The New World of Crises and Crisis Management: Implications for Policymaking and Research”, Review of Policy Research, 26 (4), pp.367-377.
- BORATAV, Korkut; (2009), Bir Krizin Kısa Hikayesi, Arkadaş Yayınevi, Ankara.
- BURNETT, John J.; (1998), “A Strategic Approach To Managing Crises”, Public Relations Review, 24 (4), pp. 475-488.
- CHOI, Yoonhyeung and Ying Hsuan LIN; (2009), “Consumer Response To Crisis: Exploring The Concept of Involment in Mattel Product Recalls”, Public Relations Review, 35, pp. 18-22.
- COOMBS, W. Timothy; (1999), Ongoing Crisis Comunication, Sage Publications Inc., California.
- DENİZ, Mehmet ve Murat SAĞLAM; (2007), “Kriz Dönemlerinde İşletme Stratejileri ve Malatya Organize Sanayi Bölgesinde Faaliyet Gösteren Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 6 (20), ss. 156-176.
- EĞİLMEZ, Mahfi; (2009), Küresel Finans Krizi, 3. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- EĞİLMEZ, Mahfi ve Ercan KUMCU; (2001), Krizleri Nasıl Çıkardık?, 2. Baskı, Creative Yayıncılık, İstanbul.
- ELSUBBAUGH, S., R. Fildes and Mary B. ROSE; (2004), “Preparation for Crisis Management: A Proposed Model and Empirical Evidence”, Journal of Contingencies and Crisis Management, 12 (3), pp.112-127.

- ESEN, Adem; (1996), “Konya Ayakkabı Sanayii İşletmeleri Hakkında Araştırma Sonuçları”, II. Ulusal Ayakkabı ve Sanayi Sempozyumu Bildirileri Kitapçığı, Konya Ticaret Odası Eğitim Yayınları No:2, Konya, ss.146-170.
- HART, Paul’t, Liesbet HEYSE and Arjen BOIN; (2001), “New Trends In Crisis Management Practice and Crisis Management Research: Setting The Agenda”, Journal of Contingencies and Crisis Management, 9 (4), pp.181-188.
- HAŞİT, Gürkan; (2000), İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye’nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerine Yapılan Araştırma Çalışması, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- KARAÇOR, Zeynep; (2008), “Öğrenen Ekonomi Türkiye: Kasım 2000-Şubat 2001 Krizinin Öğrettikleri”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, ss. 379-391.
- KILINÇ, Esmâ; “2007/543/503 sayılı Ayakkabı Sektörü Raporu”, [http://www.kto.org.tr/dosya/rapor/ayakkabi\\_sektoru.pdf](http://www.kto.org.tr/dosya/rapor/ayakkabi_sektoru.pdf), 05.02.2010.
- KOUZMIN, Alexander; (2008), “Crisis Management in Crisis?”, Administrative Theory & Praxis, 30 (2), pp. 155-183.
- MITROFF, Ian I.; (1994), “Crisis Management and Environmentalism: A Natural Fit”, California Management Review, 36 (2), pp. 101-113.
- MURAT, Güven ve Kamuran MISIRLI; (2005), “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği”, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1(1), ss. 1-19.
- OKKA, Osman; (1996), “Türk Ayakkabı Sanayii ve Konya Ayakkabı Sanayinin Rehabilitasyonu”, II. Ulusal Ayakkabı ve Sanayi Sempozyumu Bildirileri Kitapçığı, Konya Ticaret Odası Eğitim Yayınları No:2, Konya, ss.1-16.
- ÖĞÜT, Adem; (2003), “Küçük ve Orta Büyüklükteki Sanayi İşletmelerinde Kriz Yönetimi Yaklaşımları: Tekstil Sektörü Örneği”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9, ss. 271-287.
- ÖZÇÖREKÇİ, Mustafa; (1996), “Türkiye’de, AB’de ve Dünyada Ayakkabı Sektörü”, II. Ulusal Ayakkabı ve Sanayi Sempozyumu Bildirileri Kitapçığı, Konya Ticaret Odası Eğitim Yayınları No:2, Konya, ss. 17-35.

- PATIR, Sait, Nevzat TETİK ve Bilgihan AYDIN; (2009), Küresel Krizin Dünyada ve Türkiye’de Etkileri ve Malatya Sanayi İşletmelerine Yansımaları Üzerine Bir Alan Araştırması, Ekin Yayınevi, Bursa.
- PEARSON, M. Christine and Judith A. CLAIR; (1998), “Reframing Crisis Management”, *Academy of Management Review*, 23 (1), pp.59-76.
- PODOLAK, Andy; (2002), “Creating Crisis Management Teams”, *Risk Management*, 49 (9), pp. 54-57.
- REID, Janine L.; (2000), *Crisis Management*, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- ROBERT, Bertrand and Chris LAJTHA; (2002), “A New Approach to Crisis Management”, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 10 (4), pp.181-191.
- ROUX-DUFORT, Christophe; (2007), “Is Crisis Management (Only) A Management of Exceptions?”, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 15 (2), pp.105-114.
- SILVER, David A.; (1990), *Kriz Dönemlerinde Şirket Yönetimi*, (Çeviri: Naz Türer), Form Yayınları, İstanbul.
- STERN, Eric K.; (2009), “Crisis Navigation: Lessons from History for The Crisis Manager In Chief”, *An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, 22 (2), pp.189-202.
- TAGRAF, Hasan ve N.T. ARSLAN; (2003), “Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4 (1), ss. 149-160.
- TEKİN, Mahmut ve Muammer ZERENLER; (2005), *Krizi Yönetebilmenin Sırları*, Çizgi Kitabevi Yayınları, Konya.
- TEKİN, Mahmut ve Muammer ZERENLER; (2009), *Rekabetin Anahtarı Esnek İşletme*, Selçuk Üniversitesi İİBF Yayınları, Konya.
- TEKİN, Mahmut, Ömür Hakan KUZU ve Mehmet KARAHAN; (2009), “Mikro ve Küçük İşletmelerin Girişimcilik Özellikleri Araştırması: Konya İli Hadim ve Taşkent İlçeleri Uygulaması”, Nihat YÜZÜGÜLLÜ ve Servet HASGÜL (Ed.), *9.Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yayınları, ss. 95.102.
- TUTAR, Hasan; (2000), *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, Hayat Yayınları, İstanbul.

ULUSOY, Ahmet; “Türkiye Ayakkabı Sanayi ve Dış Ticareti”,  
<http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/TanitimKoordinasyonDb/ayakkabi.doc>,  
15.02.2010.

ÜNÜSAN, Çağatay; (1996), “Konya İlinde Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Ölçekli Ayakkabı İmalat İşletmelerinin Karşılaştıkları İşletmecilik Problemlerinin İncelenmesi”, II. Ulusal Ayakkabı ve Sanayi Sempozyumu Bildirileri Kitapçığı, Konya Ticaret Odası Eğitim Yayınları No:2, Konya, 180-192.

WAN, William P. and Daphne W. YIU; (2009), “From Crisis To Opportunity: Environmental Jolt, Corporate Acquisitions, and Firm Performance”, Strategic Management Journal, 30, pp. 791-801.

WESTER, Misse; (2009), “Cause and Consequences of Crises: How Perception Can Influence Communication”, Journal of Contingencies and Crisis Management, 17 (2), pp. 118-124.

<http://ekutup.dpt.gov.tr/imalatsa/oik537.pdf>, “Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Deri ve Deri Mamulleri Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Ayakkabı Alt Komisyonu Raporu,  
05.02.2010.

[http://www.ebso.org.tr/b2b/haber/haberoku.php?haber\\_no=1823](http://www.ebso.org.tr/b2b/haber/haberoku.php?haber_no=1823), 08.03.2010.

<http://www.yenikonya.com.tr/new/index.php?yenikonya=hbr&cid=1&id=7354>, 13.02.2010.